



## A Memória Organizacional do Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): evidências de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento

Claudia Freire Beux<sup>1</sup>

Tamára Cecília Karawejczyk Telles<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo se propõe a analisar, sob a ótica da Memória Organizacional, os resultados obtidos na pesquisa sobre o Relatório de Gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no período 2008-2016, especialmente quanto à presença de evidências de aprendizagem coletiva e de compartilhamento de conhecimento no processo de elaboração do Relatório no âmbito da Universidade, tecendo relação entre os temas. Para resposta à indagação, após estudo bibliográfico e documental, caracterizado como um estudo de caso, efetuou-se uma pesquisa participante com coleta de dados, baseada em um roteiro de entrevistas que permitiu esclarecer a pergunta inicial bem como atender os objetivos propostos.

**Palavras-Chave:** Memória Organizacional; Aprendizagem Coletiva; Compartilhamento de Conhecimento; Planejamento do Relatório de Gestão.

## The Organizational Memory of the Management Report of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS): evidence of learning and knowledge sharing

**Abstract:** This article proposes to analyze, from the perspective of the Organizational Memory, the results obtained in the research on the Management Report of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), in the period 2008-2016, especially regarding the presence of learning evidences collective and knowledge sharing in the process of preparing the Report within the University, linking the themes. In order to answer the question, after a bibliographic and documentary study, characterized as a case study and as a participant research, data collection was done, based on a script of interviews that allowed clarifying the initial question as well as meeting the proposed objectives.

**Keywords:** Organizational Memory; Collective Learning; Knowledge Sharing; Planning of the Management Report.

O Relatório de Gestão é um documento oficial que é pouco exposto aos órgãos públicos, mesmo na Universidade. Muitos servidores desconhecem tal documento, quer por ele não fazer parte diretamente de suas atividades, quer pela pouca divulgação que é dado ao mesmo. Entretanto, por uma exigência legal, a UFRGS revela seus dados internos por meio deste documento. Nele estão contidos dados institucionais

1 Servidora Técnica da área de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre e Doutoranda do Curso Memória Social e Bens Culturais, Universidade La Salle – UNILASALLE. E-mail: claudiabeux@yahoo.com.br

2 Doutora em Administração Recursos Humanos pela UFRGS. Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais e do curso de Administração, Universidade La Salle - UNILASALLE. E-mail: tamara.karawejczyk@unilasalle.edu.br

sobre seu funcionamento, planejamento, recursos, obras, sem falar de áreas-chave da Universidade como ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, elegeu-se o Relatório de Gestão (RG) da UFRGS como mote desta pesquisa.

Os órgãos públicos têm o dever constitucional de prestar contas à sociedade, pautando-se, dentre outros, por princípios conforme estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, Art. 37).

O Relatório de Gestão da UFRGS está sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), ao Departamento de Gestão Integrada (DGI), especificamente à Divisão de Planejamento Institucional (DPI). Esta Divisão é responsável, dentre outras atividades, por entregar o relatório dentro dos parâmetros estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), sistematizando e consolidando as informações pertinentes, conforme dados constantes no próprio relatório e, também, no site da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, ambos disponíveis no site da Universidade. (BRASIL, UFRGS/PROPLAN, 2018).

O RG é parte integrante da prestação de contas ao Governo Federal, pautando-se legalmente pela Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010, do Tribunal de Contas da União (TCU), que estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443 de 1992. Além da Instrução Normativa nº 63, o Relatório de Gestão obedece às Decisões Normativas e Portarias expedidas pelos Órgãos de Controle do Governo Federal, dentre os quais estão o Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

Ao trabalhar com Memória Organizacional relacionada ao relatório, a pesquisa adita conceitos ainda a serem compreendidos, sob o ponto de vista da memória, uma vez que o tema abrange múltiplos conceitos (polissêmico) e permite ser estudado sob a perspectiva de diferentes olhares (multifacetado), dando à Instituição (UFRGS) a oportunidade de um maior conhecimento de seus processos de gestão, de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem.

Desta forma, este artigo está estruturado da seguinte forma: (a) compreensão de conceitos básicos para a pesquisa; (b) método utilizado; (c) apresentação e análise dos resultados.

## **Instituições e Organizações**

Uma instituição, genericamente, está relacionada aos hábitos e costumes cristalizados, aos pensamentos comuns à maioria dos indivíduos, aos padrões concretos e a práticas solidificadas. Em uma instituição há um legado, uma legitimidade formal ou informal, e há políticas e normas que servem a um bem maior, à sociedade. “As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras que dão estabilidade e sentido ao comportamento social” (ANDRADE, 2002, p. 51).

As instituições eternizam-se por valores arraigados às suas tradições, de maneira a poder perpetuá-los a futuras gerações como um legado, como uma herança recebida. As mesmas dão forma ao comportamento social e apresentam processos reguladores, que são construídos e mantidos pelos indivíduos, entretanto apresentam uma aparência impessoal e subjetiva.

O conceito de “instituição” vem, por anos, fazendo parte dos estudos sociológicos e organizacionais, e alguns autores buscam esse conceito na antropologia. Para Hughes (1942), instituição é um empreendimento social, praticado de modo certo e contínuo, considerando seu estudo como o da sociedade em ação, mesmo que nos limites de construções sociais solidamente constituídas. Seu entendimento é que tais instituições são fenômenos sociais.

Por outro lado, Meyer e Rowan (1983), consideram as instituições sob a lente da sociedade pós-industrial, em que as mesmas refletem as estruturas organizacionais de uma realidade socialmente construída e influenciada pelo ambiente institucional. As regras institucionais racionalizadas interferem em maior ou menor grau na forma e na expansão da organização formal, de maneira que esta organização incorpora estas regras como elementos estruturais.

Segundo Freitas (2009), as instituições apresentam pilares constituídos de processos reguladores, regras normativas e construções cognitivas. Os pilares forçam as instituições e regularizam seus comportamentos; as normas apresentam um caráter prescritivo e avaliativo, mencionando como as coisas devem ser executadas, realizadas; o pilar cognitivo é o que dá sentido as coisas, dá representação, através de estruturas internalizadas. Os elementos institucionais fazem parte das regras, normas e crenças presentes nas organizações, entretanto, de acordo com a abordagem, pode ser priorizada uma, em detrimento de outra, dependendo de seu ponto de vista e de seu objetivo.

Por outro lado, as organizações são compostas por pessoas, por técnicas de trabalho, por tecnologia, por recursos e processos. Priorizam a eficácia nos procedimentos, nas estratégias e práticas de gestão, objetivando atingir um melhor resultado. A percepção de que a organização não se restringe ao ambiente, mas vai além do tangível, representada pelas regras, valores e símbolos, redes de relacionamentos, além das questões de natureza técnica ou financeira (recursos humanos, materiais e econômicos), modificou a visão quanto à sobrevivência das organizações e o paradigma utilizado na teoria organizacional, ampliando o escopo analítico estudado, uma vez que “as organizações são criaturas dos seus ambientes institucionais, mas a maioria das organizações modernas é constituída por jogadores ativos, não por oportunistas passivos” (SCOTT, 1995, p.132, apud FONSECA, 2003, p. 62).

Andrade (2002) refere-se a três tipos de organizações: as organizações não institucionalizadas, as organizações institucionalizadas e as instituições, comumente ditas. As primeiras dizem respeito a jovens empresas que ainda não fixaram padrões, devido, principalmente, ao tempo de atuação. No segundo exemplo, enquadrar-se-iam órgãos e empresas públicas. No terceiro exemplo, caberiam os institutos públicos. Contudo, feitas as ressalvas, toda organização deverá, com o tempo, manter um perfil institucional. Considera-se, conforme essa classificação, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul uma organização institucionalizada.

O conceito de instituição é maior do que o de organização. Desse modo, a instituição pode ser considerada uma organização imbuída de conceitos, princípios, crenças, convicções, ou seja, de valores

próprios. Por outro lado, a organização pode ser compreendida como sendo uma rede de expressões, significados, códigos subjetivos partilhados em grupo, interligando-se, através de uma linguagem comum e de interações sociais (ROWLINSON, et al., 2010).

Uma Instituição de Ensino Superior (IES) como a UFRGS, pode ser analisada sob dois aspectos: como instituição, através de padrões perenes e valores estabelecidos por meio de normas legais e pela prática de costumes e hábitos formados ao longo de quase um século de existência; e como organização, relacionada à educação e à sua comunidade acadêmica, composta por docentes, técnicos e alunos, visando a qualificação do ensino com o aprimoramento de seus procedimentos, processos e técnicas de gestão. Sendo assim, para esta pesquisa, será utilizado o conceito de organização.

### **Memória e Memória Organizacional**

A memória permite a conexão dos fatos passados com os acontecimentos presentes, estabelecendo, assim, laços com fases distintas da vida do ser humano e que o remetem à infância, à idade escolar, à família e aos amigos do passado, ao mesmo tempo que compara sua vida atual e seus relacionamentos presentes, situam-no no tempo e no espaço. De acordo com Graebin (2017), é a memória que nos permite estabelecer relação entre as vivências presentes e as anteriores, religar dois instantes, um ao outro. Quando o indivíduo relembra, está dando significados, atribuindo valores, mensurando tempo e relações que somente ele é capaz de fazer, como um processo subjetivo, parcial e limitado.

A memória individual é confrontada com outra que se institucionalizou academicamente com os estudos de Halbwachs (1990) - a memória coletiva -, memória constituída pelo grupo, através do fenômeno da recordação e da localização das lembranças. Esta memória leva em consideração os contextos sociais. São esses contextos que vão dar suporte à memória social ou a memória coletiva, ou seja, quanto mais o indivíduo está inserido no grupo, apropriando-se de seus hábitos e costumes, mais o grupo estará presente nele, e quanto mais o indivíduo se afasta do grupo, mais facilmente ele se afasta da memória coletiva, perdendo o referencial do próprio grupo.

Sob o enfoque dos Estudos de Memória Organizacional (EMO), a memória como caixa de armazenamento, relaciona-se a uma preocupação maior com sua utilidade funcional para a tomada de decisões. Se por um lado, os Estudos priorizam esse campo, negligenciando, de certa forma, a memória coletiva, a memória cultural, ou mesmo a lembrança social, em contrapartida, os Estudos de Memória Social têm se descuidado da importância das organizações sociais, concentrando-se mais nos aspectos da família, da etnicidade e da identidade nacional.

As organizações podem ser vistas como memória, por meio de suas narrativas, rituais, símbolos e códigos próprios, bem como expressar sua cultura, através da recordação, dos sítios corporativos, bibliotecas, bibliografias, museus, entre outros. As lembranças sociais, nas organizações, permitem que as conexões sejam feitas entre memória e outros programas de pesquisas ou de investigações. Os ambientes corporativos atuam com um papel mnemônico, aproximando os fundadores dos colaboradores, funcionários dessas organizações. Assim sendo, os indivíduos vão conhecendo e incorporando, passo a passo, os valores da organização (ROWLINSON, et al. 2010). Nas festas e comemorações corporativas prevalece o espírito

de grupo e essas ocasiões servem para evocá-lo, fortalecendo lembranças, acontecimentos coletivos, rememorando fatos comuns que marcaram o grupo.

Segundo Walsh e Ungson (1991, p. 61, apud ROWLINSON et al., 2010), “memória organizacional refere-se a informações armazenadas da história de uma organização que podem ser exercidas sobre presentes decisões”. Para eles, a memória organizacional é um modelo em que a informação é adquirida e mantida em “cinco caixas de armazenamento” ou “instalações de retenção”. Essas compõem a estrutura da memória dentro das organizações. As caixas de armazenamento de Walsh e Ungson (1991) são constituídas por indivíduos, pela cultura, pelas transformações, pelas estruturas e pela ecologia. Somando-se a estas, existem os arquivos externos, que podem ser acessados, quando necessário. Ambos não reconhecem que a reconstrução imaginativa do passado representa muito mais do que um auxílio funcional para a tomada de decisão no presente, e, embora atribuam uma personalidade humana para as organizações, negligenciam as características especificamente humanas da memória. Evidencia-se, nesse aspecto, um ponto de convergência com os estudos de Halbwachs.

Contudo, a visão dos autores parece ser contestada por outros estudiosos, na medida em que esse modelo apresentado se assemelha a um repositório estático. Nissey e Cassey (2002, apud ROWLINSON et al., 2010) utilizam os museus corporativos como exemplo, ao contraporem-se as caixas de armazenamento de Walsh e Ungson (1991). Mesmo que limitados por modelos mecânicos de Walsh e Ungson (1991), os Estudos de Memória Organizacional e a pesquisa de estudiosos no tema vêm propiciando uma ruptura de padrões estabelecidos, uma vez que envolve uma gama de disciplinas, incluindo contribuições da neurociência, da psicologia experimental, da psicanálise e agregando, também, conhecimentos da sociologia, da história, da literatura, da filosofia, tornando-se um campo mais receptivo e mais amplo às ciências humanas e sociais.

### **Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento**

Os conceitos de memória organizacional, aprendizagem e conhecimento parecem estar interligados, dado que a memória não se limita a ser um estoque ou um acumulado de informações. Ela também pode ser considerada como um meio de reter o conhecimento da organização, contribuindo ao aprendizado através de experiências vividas ou compartilhadas, com o objetivo de promover processos decisórios, tal como mencionado por Menezes (2006).

A aprendizagem organizacional pode ser definida como um produto e como um processo, levando-se em conta o acúmulo de informação que um indivíduo contém e como ele adquire esse aprendizado através de interações coletivas e organizacionais. Sendo assim, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo de detectar e corrigir erros, e o resultado de determinados questionamentos deve ser entendido como produtos dessa aprendizagem. As organizações aprendem quando seus atores são colocados diante de uma condição problemática e/ou de tensão, em que são levados a questionar e a refletir, derivando em um processo de aprendizagem (ARGYRIS; SHON, 1996).

A aprendizagem organizacional constituindo-se em um processo, deve ser um fator para as organizações entenderem, decodificarem e conduzirem suas próprias experiências e também de seus

membros, que são componentes que contribuem para sua cultura além de serem utilizados para determinar seus sistemas organizacionais. A aprendizagem organizacional parte do aprendizado coletivo, assimilado pelo grupo, mas encontra uma expressão singular no indivíduo. Organizações, ao contrário dos indivíduos, procuram desenvolver, manter e aperfeiçoar seus sistemas de aprendizagem não apenas influenciando seus membros imediatos, mas valendo-se de histórias e de normas organizacionais, como um meio de expandir estes sistemas (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

O conhecimento deverá estar armazenado na trama da organização. Esse conceito é associado ao conhecimento organizacional. Os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação dentro do ambiente organizacional, vistos por uma ótica sistêmica, referem-se ao que se acorda atualmente chamar de Gestão do Conhecimento (TELLES FILHO, et al., 2014). O conhecimento organizacional, resultado de um processo de aprendizagem, fortalece a organização como um todo, à proporção que a organização se torna mais segura, mais competitiva e mais consciente de sua identidade. Uma organização existe independente de particularidades individuais, que são transcendidas, em prol de uma identidade coletiva, alojada no núcleo da organização.

Nessa perspectiva, conforme Telles Filho et al. (2014), a memória organizacional pode ser considerada uma aliada, proporcionando o compartilhamento e o reuso do conhecimento, das informações e das lições aprendidas no desempenho das atividades da organização. E não somente nas atividades, mas na sua história retida na memória individual e coletiva do grupo de trabalho, contribuindo nesse processo para o aprendizado, através de experiências acumuladas e transmitidas.

As informações podem estar localizadas na cultura da organização. Essas informações são disponibilizadas por meio de processos de aquisição, retenção e recuperação dentro do ambiente organizacional. No primeiro caso, a informação é adquirida, armazenada e recuperada. No processo de retenção, ela é mantida no seio da organização. O processo de recuperação da informação é feito por caminhos em que o uso da memória será preponderante, influenciando nos resultados e no desempenho da organização, para que ocorra a recuperação da informação (TELLES FILHO, et al., 2014).

Os conhecimentos que são retidos, guardados por uma organização, em estruturas da memória coletiva, podem ser acessados por vários indivíduos ou mesmo por grupos de indivíduos. Essas formas tendem a facilitar o compartilhamento das informações e, por consequência, do conhecimento organizacional, quando ultrapassam barreiras, tornando as informações mais disponíveis ao acesso de quem pode e sabe utilizá-las em prol da organização. Entretanto, as organizações rotineiramente esquecem o que fizeram no passado e porquê o fizeram. Contextualizando, o conhecimento pode ser formal e informal. O primeiro diz respeito ao conhecimento utilizado pelo indivíduo em forma de planilhas, planos, desenhos, relatórios, sendo essencial à organização. O segundo, consiste em ideias, significados, questionamentos, suposições e dúvidas. A disseminação e o reuso do conhecimento pelos membros de uma organização são considerados ativos intelectuais. O indivíduo é analisado pela visão de grupo, de equipe, de trabalho conjunto. Habilidades de colaboração, capacidade de entender e se fazer entender fazem parte do processo do conhecimento, que é o elemento essencial para a organização. (CONKLIN, 2001, apud TELLES FILHO, et al., 2014).

## Trajatória Metodológica

A coleta de dados obteve como fonte alguns dos principais documentos que dão suporte aos atos administrativos da Universidade, por meio de seu banco de dados, tais como relatórios, planilhas, estatuto, regimento, planos de gestão dos reitorados, planos de desenvolvimento institucional, planejamento dos Órgãos da Administração Superior, entre outros, em formato físico e em mídia digital.

Optou-se pela escolha de entrevista semiestruturada, elaborando um roteiro com perguntas objetivas e subjetivas, totalizando 15 questões, obedecendo o recorte de tempo de nove anos, contemplando de 2008 a 2016 e apresentando os temas: memória organizacional, aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimentos e processos de gestão, respondendo, portanto, os objetivos deste projeto.

A escolha do perfil dos entrevistados à pesquisa recaiu nos servidores da Instituição, levando-se em consideração o trabalho desempenhado por eles dentro da Universidade, desde que que estivesse relacionado ao relatório de gestão de forma direta ou indiretamente, que já estivessem envolvidos em alguma fase do processo de trabalho. Com esse propósito, foram entrevistados 14 colegas representantes dos Órgãos da Administração Superior, selecionados por participarem ativamente por, no mínimo, 05 anos nesse processo em alguma de suas fases. As fases incluem coleta e compilação de dados dentro do seu setor de trabalho, execução propriamente dita ou coordenação do processo como um todo, notadamente distinguidos não apenas pela experiência, sobretudo, pela responsabilidade e competência técnica apresentadas ao longo deste período.

Preferiu-se não nomear os participantes da pesquisa para que pudessem ter mais liberdade de expressão ao externar sua visão e seu sentimento em relação ao tema pesquisado. Para tanto, foram identificados como Administração Superior (AS), quando exerceram papel de dirigente frente ao Órgão ou Unidade pesquisada; e Técnico-Administrativo (TA) quando respondiam pelo serviço, porém sem cargo de chefia. Além disso, foram identificados com um número subscrito após as siglas (<sub>1, 2, 3...</sub>), de maneira a permitir uma melhor compreensão na organização dos dados da pesquisa. As entrevistas foram direcionadas para esses dois grupos-alvo, representantes das áreas-fim e meio da Universidade, as quais são contempladas no espectro do Relatório.

Os participantes - escolhidos por apresentarem funções semelhantes no desempenho de suas atividades -, expuseram, posteriormente, perfis diferenciados, constatados na anamnese inicial da pesquisa, no que diz respeito à personalidade, à formação acadêmica, à idade cronológica e ao tempo de serviço dedicado à Universidade. Ainda nesse sentido, a pesquisa constatou que o servidor com menos tempo de UFRGS conta com 05 anos de exercício, e o servidor mais antigo apresentou 39 anos de exercício efetivo.

Constatou-se que 29% dos pesquisados apresentaram um tempo superior a 09 anos de experiência com o Relatório; 29%, um tempo igual a 05 anos, e 42% dos entrevistados apresentaram um tempo de experiência entre 06 a 08 anos. Acrescenta-se, quanto à formação acadêmica, que os entrevistados provêm de diferentes áreas do conhecimento, de Ciências Humanas a Exatas, passando pelos cursos de Administração de Empresas, Psicologia, Física, Filosofia, Letras, Engenharia, dentre outros. Todos com nível superior, alguns com mais de duas especializações, quase a totalidade com mestrado ou em vias de concluí-lo, sendo que, dos 14 servidores, 05 têm doutorado.

Verificou-se no diagnóstico inicial que 90% dos entrevistados exercem ou já exerceram função de chefia. Cerca de 50%, ou seja, 07 servidores dentre os 14, encontram-se em cargos de chefia desde o ingresso na Universidade. Cabendo a observação que alguns servidores exerceram atividades não somente em uma determinada Unidade ou Órgão Administrativo durante o tempo abordado na pesquisa, ou seja, aproximadamente 36% (05) dos entrevistados, não permaneceram em exercício em um mesmo local de trabalho, todavia continuaram com as atividades pertinentes ao Relatório de Gestão, em outro setor. Isso ocorreu por decorrência dos cargos de chefias ocupados em outros órgãos ou unidades.

Quanto ao grau de satisfação com o serviço realizado, 100% dos entrevistados disseram-se satisfeitos, e, destes, 57,14% apresentam-se plenamente satisfeitos, embora admitam a existência de problemas diversos, inerentes ao seu ambiente de trabalho, pontos a serem corrigidos no tocante ao grupo ou individualmente. Entretanto, isso não chega a desmotivá-los. Especialmente nesse aspecto não há distinção entre servidores que recém ingressaram no Serviço Público (admitidos há pelo menos 05 anos), comparativamente a servidores considerados antigos e prestes a aposentarem-se. No Quadro abaixo (Quadro 1) são evidenciados os atores entrevistados, levando-se em conta a prática, a vivência e o envolvimento direto com o Relatório de Gestão no âmbito da UFRGS.

## **Apresentação e Análise dos Dados**

A pesquisa documental teve início com a pesquisa bibliográfica no mês de agosto de 2017, sendo concluída em fevereiro de 2018. A coleta de dados, propriamente dita, originou-se com pesquisas efetuadas, majoritariamente, nas fontes documentais da Instituição, como citadas anteriormente, através dos *sites* da UFRGS, do TCU e da CGU desde o mês de novembro de 2017, por meio dos sistemas informatizados internos da Universidade (como o de Planejamento Anual do Órgão) e dos Setores DPI/DGI/PROPLAN, em documentos como o Estatuto e o Regimento da UFRGS; nos Planos de Gestão dos Reitorados (2008-2012; 2012-2016) e de Desenvolvimento Institucional (2016 a 2026) e dos Relatórios de Gestão a partir de 2000 até 2016, sendo que todos esses documentos encontram-se disponíveis no site da Universidade, de acordo com as referências expressas no final deste trabalho.

As entrevistas estavam previstas para serem realizadas de março a julho de 2018, contudo, foram efetivadas em junho de 2018. A fase da análise dos dados coletados ocorreu posteriormente entre os meses de junho e julho de 2018.

A partir da pesquisa documental, utilizou-se Bardin, 2010, para a ordenação do material encontrado e das transcrições das entrevistas efetuadas. Isso posto, procedeu-se a composição de categorias e subcategorias apoiadas pelas indagações do roteiro destas entrevistas.

Em virtude do embasamento do estudo teórico, as entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro que contemplou os tópicos principais da pesquisa, visando, de acordo com as respostas obtidas, uma melhor e mais precisa aferição dos dados. A escolha dos tópicos deu-se por estrita afinidade com o tema central, qual seja, a Memória Organizacional. A linha dorsal proposta pela entrevista versou sobre os conteúdos de (1) Memória Organizacional, procurando constatar ou não a presença dessa memória nas rotinas presentes na elaboração e consolidação dos dados do Relatório de Gestão da UFRGS; (2) a existência



de Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimentos, no processo, e (3) os Processos de Gestão, caracterizados principalmente quanto aos elementos de Direção, Organização e Controle.

Optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, previamente agendada, conforme a disponibilidade de cada participante. Foi realizada verbalmente, com o recurso de um aparelho gravador, no local de trabalho dos servidores, que optaram por respondê-la neste local de acordo com sua preferência, e em área reservada devido a praticidade. A pesquisadora explicou o procedimento da entrevista, procurando respeitar o tempo de cada entrevistado, embora o roteiro tenha sido elaborado para que não excedesse vinte minutos por entrevista, atendo-se aos pontos abordados, evitando tergiversar com comentários que desviassem o foco da pesquisa.

Após as gravações, efetuaram-se as transcrições (processo de degravação) literais das entrevistas realizadas, anotando-se, em papel, cuidadosamente as categorias e as subcategorias abordadas nas entrevistas e o respectivo enquadramento das respostas correspondentes, o que proporcionou um rico e vasto material a respeito do tema, tornando-se difícil a decisão de elencar quais dados deveriam ser incluídos ou quais deveriam deixar de ser expostos, tal a diversidade contemplada.

O tempo de gravação com os entrevistados foi estipulado em vinte minutos, entretanto, a média *per capita* foi de 22 minutos e 36 segundos. A menor entrevista durou 17 minutos e 29 segundos; a mais extensa, 34 minutos e 14 segundos. O tempo total dispendido com os 14 entrevistados foi de 5 horas e 13 minutos.

Para melhor compreensão do processo de elaboração do relatório de gestão, cabe fazer um breve relato sobre o caminho histórico envolvido nessa atividade, principalmente sua abrangência de 2008 a 2016.

### **Breve Análise da Trajetória Histórica do Relatório de Gestão da UFRGS, no Período 2008 a 2016**

O recorte de tempo estudado nesta pesquisa não tem a pretensão de conseguir traduzir toda a construção histórica por que passou o processo de elaboração de Relatório de Gestão (RG) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Contudo, os nove anos de abrangência desse estudo permitem constatar, certamente, algumas relevantes modificações pelas quais o RG foi submetido, em virtude de fatores internos, inerentes à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), e, externos, oriundos principalmente do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão balizador e fiscalizador desse processo.

Os relatórios de gestão da Universidade estão presentes em sua página na Internet, desde o ano 2000. A partir dessa data, a UFRGS vem, ano a ano, inserindo seus relatórios. Através da pesquisa, constata-se que o documento era elaborado e entregue juntamente com a Prestação de Contas da Universidade, desde o início do período de redemocratização do país, com sua obrigatoriedade expressa na Constituição Federal de 1988. Inicialmente, o documento estava vinculado ao Departamento de Contabilidade e Finanças da PROPLAN (DCF), embora sua competência estivesse subordinada à Direção da Pró-Reitoria, sendo elaborado por um servidor técnico-administrativo que reunia alguns dados pertinentes à formulação do documento. Posteriormente, esse servidor foi substituído, e outro ocupou-se dessa atividade, ainda subordinada à Direção do Órgão. Dessa forma o Relatório era realizado.

Depreende-se que não havia um método ou uma técnica específica mais acurada na obtenção de seus dados. Desde o ano de 2006, o processo foi se estruturando até chegar na conformação atual. O TCU e a CGU começaram a expedir legislações específicas para o regramento do documento e a Pró-Reitoria procurou adequar-se às novas exigências. Assim sendo, dois servidores da DPI vinculados ao DIPI foram incumbidos desse processo. Houve alterações no conteúdo do documento, modificações no setor de trabalho e, consequentemente, na maneira de elaborá-lo.

Por decorrência, foi instituído um método sistemático de trabalho que envolvesse os Órgãos da Administração Superior e que apresentasse seus planejamentos, relatando suas principais atividades. Com o passar dos anos, em 2011, foi implantado o Sistema de Planejamento Anual do Órgão, um sistema eletrônico que permitiu aos servidores de toda a Universidade incluírem seus planejamentos anuais, vinculados ao Plano de Gestão e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS.

Posteriormente, em 2012, com o novo Reitorado e novas chefias, o DIPI passou a chamar-se Departamento de Gestão Integrada (DGI), com a agregação de dois novos setores (Escritório de Processos e Gestão de Informação), além da Divisão de Planejamento Institucional, que manteve sua nomenclatura original. Com a reestruturação do Departamento, foram admitidos novos servidores e, em decorrência, um novo formato de trabalho, em uma nova área física.

Em 2015, o TCU inovou na maneira de solicitar suas demandas, através do e-Contas. Em contrapartida, a Universidade instituiu o SEI, que substituiu gradativamente os processos físicos para a forma eletrônica, influenciando positivamente no processo de elaboração do RG, agilizando o trâmite das informações institucionais.

Todos os fatores mencionados interferiram no processo de elaboração do Relatório de Gestão, exigindo um acompanhamento da Universidade, no tocante ao aprimoramento de seus processos de gestão, refletindo dados mais precisos e confiáveis à disposição da comunidade.

Por conseguinte, descreve-se a as categorias analisadas no processo: (a) a correlação da Memória Organizacional com as Rotinas de Trabalho. Posteriormente, faz-se uma consideração sobre (b) a Aprendizagem Coletiva e o Compartilhamento de Conhecimentos. Por último, a abordagem é sobre (c) Gestão do Conhecimento (Dados, Informação e Conhecimento).

#### **(a) Memória Organizacional e Rotinas de Trabalho**

A pesquisa evidenciou aspectos muito característicos de Memória Social e de Memória Organizacional presentes no processo de elaboração do RG como um processo de construção coletiva, baseando-se em fatos advindos do grupo, o qual foi paulatinamente construindo uma memória de trabalho que precisava dos demais para tornar-se o todo. Entretanto, o processo de elaboração do RG foi sendo construído e desenvolvido por meio de experiências e aprendizagens até chegar no momento atual em que houve a prevalência do individualismo metodológico pautando as atividades, o que leva à conceituação da memória organizacional como o processo de acúmulo de memórias individuais dos membros de uma organização.

Quando questionados se as rotinas eram preponderantes para o processo de trabalho do Relatório, alguns excertos da pesquisa fazem-se necessários destacar:

Eu acho que são decisivas ao processo, pois se não fizemos da mesma maneira, primeiro, que fica mais difícil (**o trabalho**); segundo, porque o fato de executarmos da mesma maneira há muitos anos, é o (**fator**) que cada vez mais vai facilitando a coleta das informações e (**também**) a qualificação dessas informações, pois aí as pessoas já sabem como fazer, de que modo fazer [...] (TA<sub>1</sub>, 08 anos no preparo do RG e 19 anos de UFRGS, grifo nosso).

As rotinas aqui abordadas estão configuradas de diferentes formas. Tornaram-se rotinas, pois obedecem a um padrão de comportamento, que, ao ser lapidado, trabalhado e orientado se configurará em algo habitual. Para tanto, foi executado sistematicamente, registrado em planilhas, em sistemas, através dos diversos recursos estabelecidos pelos diferentes grupos de trabalho, fazendo com que, quando questionados sobre as rotinas de trabalho, a totalidade dos entrevistados posicionou-se de forma semelhante, considerando-as fundamentais ao processo e, por consequência, à realização do Relatório. Em outro excerto:

Totalmente importante. Esse relatório é totalmente montado pela Unidade, quais são as metas, os objetivos, os indicadores, e isso tudo está baseado nas próprias rotinas do setor, e como uma Unidade envolve diversos setores [...], cada um com suas rotinas, a partir dessas rotinas que se tenta programar o relatório de Gestão. Com certeza, as rotinas são importantes (AS<sub>1</sub>, 05 anos no preparo do RG e 39 anos de UFRGS).

[...] vamos supor, se eu for fazer um relatório de gestão, qualquer trabalho, e eu já tiver um hábito, um ABC explicativo do que o meu setor desenvolve, é muito mais fácil para eu criar elementos diferentes e melhorar o andamento do fluxo do meu trabalho. Ao passo que, se eu não tiver um planejamento, eu não vou conseguir isso. Vai ficar muito perdido (TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS).

Alguns entrevistados comentaram que nem todas as suas rotinas de serviço encontram-se mapeadas, mas o fato não impede que estas sejam relevantes à prática do Relatório:

[...] é muito difícil de mensurar porque eu não tenho muita rotina (**devido seu trabalho de chefia**), mas a maioria dos meus colegas, de outros setores, têm uma rotina, e estas são transformadas em dados, para poderem ser colocadas no papel. Eu acho que 70% as rotinas são importantes para o trabalho. Nem todas ainda estão mapeadas [...] (TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 12 anos de UFRGS, grifo nosso).

Com a abordagem de um conceito de memória organizacional advinda de O'Toole (1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87), foi questionado aos entrevistados se o Relatório de Gestão da Universidade apresenta, de alguma forma, a memória da Instituição. As respostas obtidas variaram na forma de expressar suas posições, entretanto, em relação ao mérito, as opiniões foram convergentes:

Parcialmente, porque justamente eu acho, claro, agora fiquei pensando [...], se tu fores analisar os dados como os indicadores, as metas, você consegue ter uma noção bastante histórica. Esse histórico é bem importante, acho extremamente relevante, mas eu não sei se você consegue transmitir uma memória mais consistente, mais robusta, através do que é feito [...] (TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 12 anos de UFRGS).

#### Outros relatos:

Apresenta, mas, do meu ponto de vista, acho que poderia conter muito mais, porque, muitas vezes, para quem chega (**na UFRGS**), como eu, eu cheguei em 2010, comecei a conhecer a UFRGS a partir da minha Unidade, do meu espaço, e eu tinha dificuldade em ter essa memória, essa estrutura, mas de uma forma tão visível que eu pudesse consultar, porque muitas vezes o que tem, parece que fica escondido nas gavetas e não é tão divulgado (TA<sub>8</sub>, 08 anos no preparo do RG e 08 anos de UFRGS, grifo nosso).

[...] na verdade a construção deste relatório (**RG**), não somente este relatório é interessante. Aqui, nós fizemos outros relatórios, esse trabalho faz com que consigamos visualizar o todo, cada um dos colegas atuando, fazendo, isso também

é um processo. Eu posso não estar diretamente ligada a outras áreas, mas eu tenho a memória porque construímos juntos. [...] No planejamento (**de outro setor**) eu os ajudei a fazê-lo porque eles não sabiam como fazer. Trabalhamos juntos (TA<sub>1</sub>, 08 anos no preparo do RG e 19 anos de UFRGS, grifo nosso).

Dentre as muitas dificuldades enfrentadas no serviço público, uma ainda se relaciona com a maneira que o servidor organiza seu trabalho. Atualmente, o setor público vem se abrindo para novas possibilidades de estudos, ao emprego de novas ferramentas de trabalho já utilizadas há muito tempo na iniciativa privada. O RG é um exemplo disso:

Sim, quando nós organizamos o plano (**da Unidade**) e, então, o relatório, eu sempre trago para os setores e pergunto: o que mais vocês fazem? E fico pensando se isso está sendo dito em algum lugar... talvez por isso fique um relatório grande, muito detalhado, mas está ali [...] de alguma forma o que se faz está ali e, a partir de então, têm os desdobramentos. Mas eu sempre tenho essa preocupação de fazer e registrar, porque senão isso se perde. (TA<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS, grifo nosso).

No decorrer das entrevistas, era preciso retomar o significado de Memória Organizacional, pois nem todos os participantes tinham a compreensão do assunto, por isso, o conceito de O'Toole (1999 apud ALMEIDA, 2006, p. 87) fez-se necessário à abordagem, sobretudo quando se refere a dados, informação e conhecimento retidos por uma organização em estruturas de memória coletiva que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos. Aos participantes que tinham algum conhecimento sobre o tema, a entrevista fluía mais facilmente, pois o conceito, de alguma maneira, já estava assimilado:

Com absoluta certeza. Ele (**o relatório**) retém todas as informações de todas as Unidades e da Cúpula Administrativa, da Administração, propriamente dita. Está tudo ali, exigido pela Lei. É de acordo com esse relatório que é fornecido o novo plano orçamentário do ano seguinte (TA<sub>4</sub>, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS, grifo nosso).

Os servidores entrevistados, embora com o conhecimento superficial do assunto (Memória Organizacional), estão tão comprometidos com as atividades que executam, dominando com excelência suas práticas que, espontaneamente e de maneira clara, estabeleceram uma correlação deste processo com o tema pesquisado. O respondente AS<sub>5</sub> expressa em sua fala a constatação de que o *turn over* de sua equipe influi negativamente na cristalização desta memória:

Sem dúvida, considero e julgo importante isso. O que acontece nas grandes Instituições, como é o caso da Universidade? As pessoas transitam por diversos setores na Universidade. Elas não se mantêm, por exemplo, no caso de minha Unidade. Não se conseguiu manter - não vou entrar no mérito da questão - uma equipe ao longo dos anos. As equipes vão se alterando, vamos dizer, se movimentando... se perde muito do conhecimento que é produzido. Quando o conhecimento está cristalizando, as pessoas mudam de setores e a memória se vai, se perde. Então isso ocorre porque não está sistematizada através das pessoas. Estas estão pulverizadas. No caso da Universidade, manter as equipes é um desafio para cada setor. Têm pontos positivo e negativos nessa movimentação. Você constrói uma sistemática de trabalho e de gestão, através da experiência e de conhecimento durante muitos anos, e depois, de uma hora para outra, tudo isso pode se perder (AS<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

Na prática do RG, no desenvolver do processo, a experiência e o conhecimento agregados por uma equipe de trabalho reflete diretamente no resultado apresentado:

Eu acredito que estas informações (**do RG**) estão melhores, a partir de 2010, quando começaram a fazer eletronicamente o relatório, e onde as extrações de dados puderam ser mais divulgadas e popularizadas, além da auditoria [...]. Isso é fundamental para que não se percam esses números, porque tem o histórico e as pessoas têm o acesso (TA<sub>2</sub>, mais de 9 anos de RG e 33 anos de UFRGS, grifo nosso).

Das 14 entrevistas realizadas, 08 servidores consideraram que a memória organizacional está presente no processo de elaboração do Relatório de Gestão; 06 servidores ponderaram que esta memória está “até certo ponto” contida no Relatório. Sendo assim, dos 100% entrevistados, 57% acreditam que a memória organizacional está inserida no processo de elaboração do documento; 43% identificam a presença desta memória, mas não na totalidade do processo.

## (b) Aprendizagem Coletiva e Compartilhamento de Conhecimento

Para este estudo, destacou-se o compartilhamento de conhecimento, especialmente a respeito da vontade e da disponibilidade de compartilhá-lo, considerando a realidade do serviço público, a maneira como é realizado e a forma como as pessoas relacionam-se neste ambiente de trabalho.

Dada a realidade laboral a ser considerada e dados concretos obtidos na pesquisa, constatou-se, por meio de perguntas direcionadas, que ambos os assuntos estão presentes no processo de elaboração do relatório de Gestão da Universidade. Entretanto, de que forma é feito este compartilhamento, onde ele está presente?

Abaixo, alguns relatos:

No caso de minha Unidade, o planejamento anual e de gestão é feito reunindo e discutindo com todas as equipes. Então as equipes, cada setor tem a sua memória, o seu próprio projeto de trabalho e, isso tudo, passa a ser discutido de forma mais geral dentro do Órgão. A memória vem das rotinas que já estão institucionalizadas e dos projetos que estão documentados, informatizados. A cada ano você tem diversos projetos e o planejamento vai levar em conta esses projetos. (AS<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS).

As informações e os dados encontram-se informatizados em *softwares*. Como é uma área bem específica (**a Unidade em questão**), a área de TI (**Tecnologia da Informação**), internacionalmente, tem indicadores já consolidados e tem outros que são da própria Unidade. Nós trabalhamos, então, com isso. No início, os indicadores eram muito [...], eram como se fossem apenas números informativos de requisições de serviço, planilhas, formulários. Depois, com a evolução do processo, nós amadurecemos na questão dos indicadores e começamos a trabalhar com indicadores internacionais da área [...]. Tudo isso tem a comprovação e são guardados através de *softwares*, de ferramentas, planilhas, formulários [...]. (AS<sub>2</sub>, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Referente a informação constante no terceiro parágrafo desse tópico, as idiossincrasias do serviço público podem vir a favorecer o compartilhamento de aprendizagem e de conhecimento - uma vez estabelecido o fluxograma de trabalho, com mapeamento de processos e rotinas - sob determinados aspectos, tornando seu resultado mais positivo do que na iniciativa privada, pois a competição e a busca constante pelo destaque podem não estar, ainda, tão acirradas como no mercado privado. Contudo, esta pesquisa não tem a intenção de abordar o viés psicológico relacionado a esse assunto, muito menos os aspectos ambivalentes da psicologia humana no ambiente corporativista:

[...] No serviço público, no início, não havia indicadores que balizassem esse trabalho. Os indicadores eram mais utilizados para ‘chão de fábrica’ [...]. As pessoas tinham dificuldade de compreender como mensurar o trabalho realizado (TA<sub>4</sub>, 06 anos de RG e 15 anos de UFRGS).

Como o relatório é feito pelas pessoas que planejam e executam, ele fica bastante a mercê de como cada órgão se organiza. Eu considero esta atividade complexa; a atividade das pessoas pararem para pensar os fazeres da Universidade, colocando indicadores que realmente expressem a realidade, ‘falem’ dos setores e dos serviços [...]; se forem bem colocados, eles podem dizer muito [...]. Normalmente, nos lugares onde eu trabalhei, não se consegue expressar o tanto de trabalho e de energia gastos para realizar as atividades. (TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

O relato anterior faz menção sobre o *modus operandi* do órgão no qual o servidor pesquisado (TA<sub>3</sub>) trabalha. No local, as pessoas que planejam são as mesmas que realizam a atividade, comentou. Nas falas obtidas, não somente desse participante, nos locais onde as regras são mais flexíveis, permitem um melhor compartilhamento de experiências, levando o grupo a um aprendizado “sem amarras”, e, com isso, mais participativo, tanto em transmitir a informação quanto em recebê-la:

[...] em termos de administração, essa é uma tarefa muito complexa e diz muito da subjetividade de cada grupo e de cada órgão. A reflexão eu acho que é nesse sentido [...]. Por vezes os indicadores não conseguem traduzir, pelos números, toda a riqueza da Universidade. Desde 2011, em minha Unidade, nós fomos trabalhando em conjunto. Desenvolvemos um trabalho que expressasse mais fidedignamente os resultados da Universidade e do fazer institucional, e com isso, fomos trabalhando no aprimoramento do banco de dados, na solicitação de que os sistemas pudessem abranger mais dados e pudessem gerar relatórios não somente mais precisos, mas de maneira mais fácil. (TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS).

De acordo com as respostas, verificou-se que no processo de elaboração do Relatório de Gestão, respeitadas as particularidades de cada Unidade ou Órgão representado, os pesquisados reconhecem que, no decorrer do tempo, a UFRGS implantou um método sistemático na obtenção das informações constantes ao Relatório de Gestão, atribuindo à atuação da DPI, o fator condutor para obter uma uniformidade nesse processo:

Quando eu vim para este órgão, em meados de 2009, ainda não havia o sistema (**Anual do Órgão**), não tinha essa sistematização; a gente enviava documentos que a PROPLAN pedia, que eram as tabelas (**planilhas**), o texto (**para ser escrito**). Meu colega, o antecessor, me mostrou inicialmente como fazer. Ele tinha uma organização que é mantida até hoje, com relação aos dados nos sistemas. Não inventamos a roda. Havia um trabalho feito que eu (**aprendi e**) segui. Os colegas foram me auxiliando naquele período. Quando foi introduzido o sistema eletrônico, era somente transferir do papel para o computador. Nesse sentido foi simples [...], depois a gente criou outros (AS<sub>4</sub>, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS, grifo nosso).

Os servidores pesquisados, embora oriundos de diferentes Órgãos, foram convergentes nas respostas apresentadas. Disseram, de maneira precisa, que os dados necessários ao processo de elaboração do Relatório de Gestão constavam, em alguns casos, em programas próprios (*softwares*), no Sistema de Planejamento Anual do Órgão da UFRGS, muitas informações ainda se encontram em planilhas, algumas em mídias externas (*pen-drivers*, CD, DVD, etc.). Em outros casos, careciam de ser trabalhadas e disponibilizadas ao acesso público, pois ainda estão na memória de colegas de trabalho. Entretanto, há um consenso de que esses sistemas vêm contribuindo, e muito, no avanço desse processo. Sistemas governamentais como o Sabi (Bibliotecas), Comprasnet SIASG, (Compras), SIGESP (Recursos Humanos), ICONV (Convênios), entre outros, o sistema e-Contas, do TCU, muito têm contribuído como repositório de dados e informações valiosas que não podem ser perdidas, sob pena de perder-se o histórico das próprias Instituições:

A maior parte dos dados e informações encontram-se em sistemas específicos utilizados pela Unidade, sistemas informatizados; uma boa parte está lá. Agora, a extração desses dados nem sempre é simples, mesmo do (**material**) que está em sistemas; nem sempre é fácil, porque existe o registro, que tu tens interesse em extrair [...]. Tem a menor parte, que aí, são controles internos dos setores, Excel [...], são controles alternativos, que às vezes o sistema não atende. Nestes, o grau de dificuldade é maior ainda, porque não se sabe como estão estruturados, nem como tu vais obter a informação, porque, muitas vezes, tem de falar com a pessoa (**responsável pela informação**), pensando na forma como é feito este processo [...]. No nosso setor, o Núcleo vai atrás dos outros setores para obter essas

informações, porque nós não conhecemos profundamente esses processos, nem a forma como esses registros são feitos. Então, existe esse grau de dificuldade quando é um controle interno, alternativo, mas o bom, é que a maior parte (**das informações**) está (**organizada e disponível**) em sistemas (TA<sub>6</sub>, 05 anos de RG e 05 anos de UFRGS, grifo nosso).

No ano de 2011, foi implementado na UFRGS o Sistema Informatizado de Planejamento Anual do Órgão que propiciou aos Órgãos da Universidade inserirem anualmente seus planejamentos (metas, indicadores, ações, objetivos, etc.). Essa prática foi muito positiva na elaboração do processo do RG, na medida em que facilitou o compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem por parte dos grupos envolvidos no processo, além de difundir resultados de maneira mais fácil e eficaz:

O sistema permite emitir relatórios anuais e parciais. Se a gente quiser um relatório diário, temos condições de obtê-lo. Especificamente para o relatório de gestão, utilizamos o sistema anual, pois o mesmo é solicitado anualmente (AS<sub>4</sub>, mais de 09 anos de RG e 33 anos de UFRGS).

A colaboração dos sistemas informatizados do Governo Federal e da própria Universidade foi determinante na obtenção e no compartilhamento de informações seguras, proporcionando agilidade ao processo. A substituição das planilhas na coleta de dados utilizadas no Relatório e do sistema de protocolo físico pelo virtual, bem como o apoio de outros sistemas integrados já referidos, somam-se na operacionalidade e na conectividade do serviço público foi, sem dúvida, um grande avanço em termos de tecnologia, de precisão de dados, de otimização de serviços e de sustentabilidade.

Quando questionados sobre quantas pessoas estavam envolvidas no processo de elaboração do Relatório, dentro de suas Unidades, os servidores responderam de maneira análoga, excetuando as particularidades de cada local de trabalho, ou seja, dentro dos órgãos ou unidades existem os departamentos, que abrigam divisões, onde estão os setores. Conforme sua estrutura, o órgão conterà um número maior ou menor de pessoas. Para fins de RG, cada divisão tem pelo menos uma pessoa para passar o dado referente à área, e assim, sucessivamente, até chegar na célula maior que é o departamento. A média obtida está no intervalo entre cinco (05) a quinze (15) pessoas envolvendo-se diretamente, mas indiretamente esse número pode chegar a trinta (30) servidores ou mais no âmbito do Órgão ou Unidade. Antes de 2011, além do dirigente, uma pessoa era a responsável por consolidar esses dados. Atualmente, dependendo das circunstâncias relatadas, contam com outros grupos de apoio instituídos legalmente por Portaria:

[...] sem contar os que coletam dados, o NGD (**Núcleo de Gestão de Desempenho**) é o que está mais envolvido. Este grupo conta com 04 pessoas, mais a chefia. Além disso, na Unidade têm [...] 06 pessoas, totalizando 11 pessoas. Contudo, essas seis pessoas informam as cinco, componentes do NGD. (AS<sub>6</sub>, 05 anos de RG e 28 anos de UFRGS).

Aqui nós temos uma pessoa [...], lotada na Gerência Administrativa. Ela que coordena as fases (**do processo**) e as pessoas que prestam as informações, que são os diretores de Divisão, que são (**em número**) de 08 pessoas (**cita as Divisões envolvidas**). (TA<sub>3</sub>, 05 anos de RG e 10 anos de UFRGS, grifo nosso).

Para a construção do Relatório, pelo menos, todas as chefias. Na Unidade deveria ter umas cinco ou seis pessoas que me ajudavam a organizar (**o trabalho de coletar informações e dados**). Esse número mobiliza outros tantos, porque, assim, eu sempre costumava pedir a informação às chefias, as quais nem sempre possuíam as informações. Elas vão em busca (**das mesmas**). (AS<sub>3</sub>, 06 anos de RG e 10 anos de UFRGS, grifo nosso).

Pelas narrativas, verificou-se que a Aprendizagem e o Compartilhamento de Conhecimento, gradativamente, vem incorporando-se ao processo de elaboração do Relatório de Gestão da Universidade. Tal fato é constatado à medida em que as rotinas são compartilhadas como procedimentos inerentes e relevantes ao processo, sobretudo quando os grupos responsáveis pela atividade dentro de cada Órgão ou

Unidade permanecem inalterados e coesos, não sofrendo modificações com as alternâncias administrativas e de gestão, por vezes, intrínsecas ao processo, considerando-se proporcionalmente o universo acadêmico:

Antigamente, o relatório não tinha um formato único, ia variando... o relatório de gestão foi um bom mecanismo. Ele começou a ser repetitivo, tornou-se um padrão, o que é bom pois com isso tu consegues fazer um comparativo. [...] Antes da DPI não se pensava em objetivos, o teu planejamento não era formalizado. **(Nós dizíamos)** essas coisas nós vamos fazer, mas não formalizávamos. [...] **(Depois, com a DPI)** ajudou a montar essa estrutura (AS<sub>2</sub>, mais de 08 anos de RG e 35 anos de UFRGS, grifo nosso).

Através das entrevistas percebeu-se que os procedimentos que envolvem o Relatório de Gestão aperfeiçoaram-se, dado que a própria Instituição busca rever seus processos, implementar ferramentas de gestão e qualificar o serviço prestado. Há boa vontade por parte do grupo em disseminar o que foi adquirido, padronizando práticas de trabalho, socializando o que aprenderam com novos integrantes:

[...] Antigamente, os relatórios eram feitos para ‘inglês ver’. Se fazia um relatório porque era pedido. Não havia um comprometimento dos setores. Estou falando da Universidade como um todo, não somente da minha Unidade, mas da minha história dentro da Universidade. Os relatórios solicitados eram para cumprir uma recomendação, uma exigência legal. Está sendo solicitado, vamos fazer. A partir da informatização, desse Sistema **(implantado pela PROPLAN)** e do trabalho da DPI, houve uma gestão do próprio Órgão, uma qualificação dos processos [...]. **(A partir de então)**. Não se faz um planejamento apenas para cumprir a demanda, mas porque o próprio Órgão percebeu ser importante. A perspectiva mudou, e isso foi importante (AS<sub>3</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS, grifo nosso).

Constata-se, nesse grupo distinto, uma visível homogenia no processo de agregar conhecimentos e compartilhar aprendizagens, uma certa inquietação no sentido contributivo de buscar renovação e uma responsabilidade em deixar registrado um histórico que reflita o seu comprometimento com o processo:

[...] de alguma forma, o que se faz está ali, mas eu sempre tenho essa preocupação do fazer e registrar **(no sistema)**, porque senão isso se perde. São muitos setores, atividades distintas, pessoas muito diferentes convivendo juntas, então temos de identificar onde nós estamos e o que mais nós fazemos. Ver no plano de gestão o que temos de fazer, e o que fizemos que não está contido ali. Uma vez eu não sabia, tive de aprender (TA<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 20 anos de UFRGS, grifo nosso).

Percebe-se, no relato deste participante (respondente TA<sub>5</sub>, com 20 anos de serviço público) algumas características distintas da espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), em que este intercâmbio entre os conhecimentos tácitos e explícitos, vão gradativamente aumentando, passando pelos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. O processo ocorrido na narrativa desse respondente (TA<sub>5</sub>) não é isolado, encontrando semelhanças na fala de outro pesquisado:

O método de trabalho que a gente adota começa no início, no planejamento, chegando no relatório. Ele não acaba no relatório. Temos sempre um método de trabalho bem estruturado, validado pela Direção. Revisto e alterado a cada ano **(se precisar)**. No nosso setor temos o costume de deixar registrado um roteiro de trabalho, um histórico, lições aprendidas, observações, para que no próximo ano a gente possa observar isso. Uma espécie de diário de bordo que tem tudo, desde a primeira vez que nós pegamos esse processo de trabalho, temos mapeado, identificado, de onde vem a informação, quem é o responsável pela mesma, quando tem de ser pedida novamente, como... porque **(neste processo)** nós acabamos sendo intermediários com outros grupos de trabalho. Nós ‘costuramos’ a informação (TA<sub>6</sub>, 05 anos de RG e 05 anos de UFRGS, grifo nosso).

O respondente TA<sub>6</sub>, com cinco (05) anos de Universidade, passou por situação análoga a do colega anterior (TA<sub>5</sub>), com vinte (20) anos de Universidade. No seu caso, houve por parte da equipe, um engajamento coletivo de procedimentos e práticas de trabalho, com inúmeras reuniões, grupos diferenciados quanto à



faixa etária, às diferenças motivacionais e pessoais, mas houve uma superação, com uma metodologia de trabalho e com foco no seu objetivo.

Ao escutar os relatos e constatar certas dificuldades encontradas nesse processo de aprendizagem, percebe-se que os motivos que o dificultaram foram os mais variados, havendo também, motivos em comum. O principal são as diferenças encontradas na equipe de trabalho, uma espécie de medida defensiva adotada pelo indivíduo, que o impede de enxergar os seus erros e, principalmente, de corrigi-los. São identificadas como “rotinas defensivas”. O fator negativo é que elas afetam, além do indivíduo, a organização:

[...] Nós envolvemos toda a equipe do órgão para gerar a cultura do planejamento e da avaliação e verificar os resultados obtidos, no sentido de melhorar a cada ano. Em se tratando de planejamento anual, o processo tinha uma sequência, e **(para)** criar a cultura era necessário envolver todos os participantes. [...] Nós tínhamos reuniões em diversos níveis, para criar essa consciência de planejamento e de resultados. Tínhamos reuniões com os coordenadores. Tínhamos reuniões para se ter um momento disparador (*start*) do processo. Aí era com todos, passávamos a importância do trabalho e de esclarecer dúvidas, depois os coordenadores trabalhavam com suas equipes. Essa reunião era importante porque dentro da Universidade ainda existia muita resistência ligada à avaliação e a esse projeto de gestão. [...] A partir de 2011 **(com a avaliação de desempenho)** foi muito importante (AS<sub>5</sub>, 06 anos de RG e 38 anos de UFRGS, grifo nosso).

Quanto à maneira como os entrevistados aprenderam as tarefas administrativas do RG, dos quatorze (14) entrevistados, a totalidade respondeu que foi por intermédio da DPI, a qual padronizou seus processos de trabalho como forma a responder institucionalmente pela consolidação do Relatório, visando a uniformidade dos dados advindos dos Órgãos da Administração Superior. Essas informações deram origem ao Gráfico 2 sobre A Presença da Aprendizagem Coletiva e do Compartilhamento de Conhecimento no Processo de Elaboração do RG da UFRGS.

Salienta-se, para efeitos de estatística e de precisão, que somente uma (01) pessoa do grupo acompanhou este processo antes mesmo de sua exigência legal, considerando que dentre os entrevistados, cinco (05) têm mais de 30 anos de UFRGS; quatro (04) estão no grupo entre 10 a 20 anos de Universidade, e cinco (05) pesquisados estão entre 05 (exigência da pesquisa) a 10 anos de UFRGS. Ressalta-se que o grupo formado pelos servidores mais antigos no serviço público não representou ter relação com a experiência no processo de elaboração do Relatório, embora 80% tenha tido contato com esta experiência, primeiramente, através de um colega de trabalho que lhe passou os procedimentos.

## Considerações Finais

A memória organizacional, analisada nesta pesquisa, apresenta múltiplos olhares. Para este estudo, e com o objetivo de responder as questões atinentes à pesquisa, fez-se um corte de 9 anos (2008 a 2016) para problematizá-la no processo de elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS. O documento foi estudado sob o contexto organizacional, nessa perspectiva, numa construção conjunta, em nível individual e organizacional. Foram selecionados autores para embasar a teoria ora apresentada, reunidos métodos que permitiram apontar para as considerações por fim constatadas.

Primeiramente a pesquisa questionou até que ponto a memória organizacional está presente no processo de elaboração do relatório de gestão da UFRGS, no período compreendido entre 2008 a 2016. Paralelamente à questão, indaga quais as evidências de aprendizagem coletiva e o compartilhamento de

conhecimento presentes no processo de elaboração deste documento. O tema foi visto sob a forma de um processo, com início, meio e fim. A matéria-prima deste processo é composta por dados e informações, os quais podem ou não gerar conhecimentos. Sob este aspecto, o documento foi estudado: o que consiste, quem o elabora, quais são os envolvidos, de que forma é conduzido, qual o motivo de sua execução, enfim, questões pertinentes ao estudo de uma situação em especial.

Foi constatado que o setor responsável pela elaboração do Relatório é também responsável pelo planejamento institucional da Universidade. Igualmente foi verificado que o planejamento, nos moldes como é realizado hoje dentro da UFRGS, surgiu para suprir uma demanda relacionada ao seu Relatório de Gestão.

Dentre o universo pesquisado, a totalidade corroborou com a afirmativa acima, manifestando que o planejamento atendeu às exigências legais do relatório de gestão, inclusive com observações expressas de que a Universidade, apesar do tamanho e do tempo de existência, não tinha, até o presente momento, desenvolvido algo que fosse transversal e uniforme, introduzindo uma métrica, através de indicadores, para a aferição de seus dados.

Os elementos de gestão caracterizados na elaboração do documento foram pontuados quanto: (1) ao planejamento realizado referente ao processo de captação de dados e informações condizentes aos conteúdos gerais e específicos que envolvem o RG; (2) o papel da direção nas atividades do processo; (3) a existência (ou não) de organização permeando o processo, e (4) a presença de práticas de controle no seu aferimento.

Conforme os resultados obtidos na pesquisa, constata-se que o planejamento deu início a esse processo de elaboração do Relatório de Gestão, pelo menos, de forma padronizada abrangendo todos os Órgãos da Administração Superior pertencentes à Reitoria da Universidade. Esse método sistemático de trabalho, envolvendo dados e informações referentes ao conteúdo do documento, permitiu que fosse obtida uma resposta automática e similar por parte desses Órgãos. Pelo exposto, todos os respondentes elencaram o planejamento como uma prática essencial ao processo, o qual contribuiu efetivamente como uma ferramenta basilar em suas Unidades.

A direção desse processo foi considerada um elemento fundamental no suporte de gestão administrativa, uma peça-chave na condução das atividades pertencentes ao procedimento. Igualmente, a totalidade dos entrevistados não concebe a inexistência do papel do gestor. Alguns posicionaram-se de forma contundente quanto à atuação de uma chefia ou de um dirigente, expressando que a função exercida deveria somar-se ao trabalho realizado, como um agente balizador do processo.

Os elementos de organização e controle, por vezes, interligaram-se nas narrativas, associando-se positivamente. Ambos foram considerados essenciais em todas as etapas do trabalho, desde o início, através do estabelecimento de rotinas, até o seu final, com a obtenção de todos os dados necessários. O controle correto permite o alcance do dado preciso e da informação fidedigna. Verifica-se, pelas entrevistas, que o ambiente organizacional, ainda que não pesquisado, é um fator relevante a ser considerado nas atividades desse processo laboral.

Por último, questionou-se a posição do entrevistado a respeito da importância e da exigência do Relatório de Gestão. Os respondentes afirmaram ser o documento extremamente relevante à transparência

na Prestação de Contas ao Governo Federal, sobretudo à comunidade, embora muitos não o conheçam, ignorando seu conteúdo. Ainda assim, os entrevistados enxergam-no como o resultado de uma atividade coletiva, em que estão presentes várias práticas de gestão.

No tocante à memória organizacional, os dados apontam que 57% dos respondentes acreditam que esta memória está presente no processo de elaboração do documento, e 43% dos entrevistados manifestaram que o relatório apresenta parcialmente essa memória, mas não na sua totalidade. É oportuno o adendo que o assunto foi clarificado aos respondentes, tendo havido uma explicação com relação ao tema, e também a surpresa de que muitos já o conheciam. Não houve resposta negativa referente a esse quesito, tampouco dúvidas pelos respondentes.

Em relação aos tópicos condizentes à aprendizagem coletiva e ao compartilhamento de conhecimentos, infere-se que os entrevistados se apresentaram cômicos de que foi desenvolvido um método sistemático de trabalho utilizado no processo de elaboração do RG, de maneira a permitir que os dados extraídos refletissem confiabilidade e fossem passíveis de auditoria. Todos os participantes do processo sabem o seu fluxograma e o papel que cabe ao seu Órgão ou Unidade nesse contexto. A totalidade dos respondentes atribui à DPI e à PROPLAN, em última instância, o aprendizado inicial do processo, antes mesmo de ser instituído o sistema eletrônico do Planejamento Anual do Órgão. Os participantes mais antigos, nos seus respectivos setores, acompanharam o início deste processo, e os mais recentes, foram treinados pelos mais experientes e orientados pela equipe de Planejamento Institucional a desenvolverem, no âmbito de suas Unidades, uma forma coletiva de trabalho, respeitando a autonomia de cada Órgão. Em relação aos respondentes, 80% disseram ter contato com as atividades do RG com algum colega de trabalho de sua Unidade. Nesse sentido, deduz-se que tenha ocorrido um compartilhamento de aprendizagem e, por decorrência, de conhecimentos, no que tange ao processo.

Atinente aos processos de gestão, quanto aos tópicos de planejamento, organização, direção e controle, percebe-se que 100% dos respondentes convergiram positivamente ao identificar o valor do planejamento como indutor/difusor de um macroprocesso institucional e sua contribuição em disseminar uma cultura vinculada à prática de planejar, executar, controlar e avaliar (PDCA). Comparativamente aos anos que antecederam o atual processo de elaboração do RG, especificamente antes de 2006, deduz-se que não havia uma prática estabelecida, um método coletivo de trabalho que obedecesse a um critério ou mesmo a uma rotina-padrão, implantada para a elaboração do relatório de gestão da Universidade. A partir de 2006, essa prática foi implementada, e após 2011, com o advento do Sistema Eletrônico, ela consolidou-se institucionalmente.

Em face do exposto, considerando todas as práticas, rotinas e padrões estabelecidos para a elaboração do Relatório de Gestão da UFRGS, no período de 2008 a 2016, depreende-se que houve a institucionalização deste documento por parte do grupo que o elabora, amparado por processos de trabalho compartilhados coletivamente, irradiando-se para a Instituição na medida em que estas práticas vão se cristalizando e qualificando-se para o atingimento de um objetivo em comum e legalmente constituído que é a prestação de contas ao Governo Federal por meio do seu Relatório de Gestão.

## Referências

- ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006, 345f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.
- ANDRADE, R. F. As Análises Institucionalistas nas Organizações e o Conceito de “Institucional”. **Caleidoscópio. Revista de Comunicação e Cultura**. N. 3, Portugal, 2002, p. 49 - 50.
- ARGYRIS, SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996. Cap. 1 What is an Organization that It May Learn? p. 3-29.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BRASIL. **RA175154**. Controladoria Geral da União. Disponível em: <<http://sistemas2.cgu.gov.br/relats/uploads/RA175154.pdf>>.
- BRASIL.Tribunal de Contas da União. **Prestação de contas dos exercícios de 2004 a 2007**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-de-exercicios-anteriores.htm>>.
- BRASIL.Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão UFRGS 2000**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2000>>.
- BRASIL.Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **PROPLAN**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/proplan/>>.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual** (4ª Ed). Rio de Janeiro. Campus, 1998.
- FONSECA, V. S. da. **A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos**. In: Vieira, M. M. F.; Carvalho, C. A. (Orgs.), **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV, 2003, p.47-66.
- FREITAS, P. A. S. –**Teoria Institucional Contemporânea**, cap. 3. Disponível em: <<http://www.dep.ufscar.br/blog/iod/wp-content/uploads/2009/12/1.3-SCOTT.pdf>>.
- GRAEBIN, C. M. G. **Resumo a partir de vários estudos sobre memória** - autores recomendados na bibliografia da disciplina. Material de aula - Curso Memória Social e Bens Culturais, UnillaSale, 2017.
- HALBWACHS, M. **A Memória Coletiva**. Edições Vértice, São Paulo, SP, 1990.
- HUGHES, E. C. The ecological aspect of institutions. **American Sociology Review**, v. 1, n. 2, p. 180-189, Apr. 1936.
- HUGHES, E. C. **The study of institutions**. Social forces, v. 20, n. 3, p. 307-310, March. 1942.
- MCINERNEY, C. R. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, 2002, p. 1009-1018.
- MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <[http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde\\_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z362/Publico/Texto%20Completo.pdf](http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z362/Publico/Texto%20Completo.pdf)>.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 2, p. 340-363, 1983.
- MILLER, F. Sem título. **Information Research**, v. 8, n. 4, paper 140, 2002. Disponível em: <<http://information.net/ir/8-1/paper140html>>.

- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge. **Organization Science**, v. 5, n. 1, 1994, pp.14 - 37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROWLINSON, M. et al. Social Remembering and Organizational Memory. **Organization Studies**. v. 31, 2010, p. 69 – 87.
- SCOTT, W. R. – **Institutions and Organizations**. SAGE Publications - Business & Economics, 2001.
- TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Unesco. Ibict, 2006.
- TELLES FILHO, T. S.; KARAWEICZYK, T. C.; BORGES, M. L. **Memória Organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. In: VIII Eneo, 2014, Gramado. VIII Encontro de Estudos Organizacionais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. v. 1, p. 12 - 24.
- TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York, NY: Harper Bros., 1911.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WALSH, J.; UNGSON, G. Organizational memory. **Academy of management review**. v. 17, n. 7. 2002. p. 57-91.
- WILSON, T. D. The Nonsense of ‘Knowledge Management.’ **Information Research**, v. 8, n.1, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/papper144.html>>.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo. Bookman, 2010.

Recebido em: 02/07/2019.

Aceito em: 03/09/2019.